

ку вони будуть виявляти більшу готовність до акцептування плану санації, оскільки за успішного оздоровлення отримають більше задоволення своїх вимог, ніж у разі ліквідації боржника. Зрозуміло, що введення вказаних обмежень пов'язане із суттєвим ущемленням прав забезпечених кредиторів. Їх згода на проведення санації досягається на основі перерозподілу ліквідаційної виручки між забезпеченими та незабезпеченими кредиторами. В контексті вирішення принципал-агент конфлікту можна стверджувати, що введення вказаних обмежень є ефективним заходом щодо підвищення санаційних шансів фінансово неспроможних підприємств.

*К. В. Уваров*

Національний банк України, м. Київ

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКАХ

Впровадження ефективної системи ризик-менеджменту передбачає наявність в банку організаційної структури з чітко визначеним місцем керівних органів та функціональних підрозділів (тобто належного корпоративного управління), а також створення внутрішньої нормативної бази, яка охоплює увесь процес управління ризиками.

Відомо, що недоліки у корпоративному управлінні банку та недосконалість внутрішньої нормативної бази призводили до значних фінансових втрат внаслідок реалізації окремих видів ризиків, а в найгіршому випадку, навіть до банкрутства банку. Найбільш гучними прикладами стали банкрутство британського банку Barings в 1996 р. та втрати в розмірі 750 млн доларів США, про які оголосив ірландський Allied Irish Bank в 2001 р. Безконтрольна діяльність окремих ділерів цих банків призвела до вищезазначених наслідків через майже повну відсутність в банках функції внутрішнього контролю за операціями на фінансових ринках.

Незважаючи на важливість цього питання, науковцями досі не визначено комплексного, науково обґрунтованого, підходу до побудови організаційної структури та внутрішньої нормативної бази, яка супроводжує процес управління ризиками в банківських установах: більшість вітчизняних та зарубіжних фахівців в своїх працях зосереджують увагу лише на окремих їх складових.

Зокрема, американський фахівець Давіс акцентує увагу на ролі спостережної ради, як органу, який несе остаточну відповідаль-

ність за результати роботи банку, а також правління банку як організатору поточного процесу управління ризиками [3, С. 42—46].

Бремер та Салін [2, С. 156—157] основну увагу приділяють ролі профільних комітетів і, зокрема, комітету з управління активами та пасивами в процесі управління ризиками.

Ханс Ріль концентрує увагу на функції внутрішнього контролю, важливості її ефективного застосування в процесі управління ризиками та підрозділами, що здійснюють цю функцію [4, С. 72—73].

Вітчизняні спеціалісти В.Тичина та О. Задніпровська детальнішу увагу приділяють підрозділу ризик-менеджменту в банку, його ролі і функцій в на всіх етапах процесу управління ризиками [1, С. 18—22].

Практичні вимоги до організаційної структури банку з управління ризиками та документації, що регламентує цей процес, були наведені також в Методичних рекомендаціях щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, схвалених Постановою Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361. [5, С. 5—15]

Діяльність банку з управління ризиками, як вже згадувалось вище, повинна здійснюватись через організаційну структуру, яка, в свою чергу, підлягає періодичному уточненню та вдосконаленню, враховуючи зміни ситуації та середовища, та систему нормативних документів, які регламентують процес управління ризиками.

В даній роботі автор, узагальнивши сучасний світовий досвід, а також теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних фахівців, пропонує власний підхід до побудови комплексної системи управління ризиками в банках, оснований на вищезазначених елементах.

Організаційну структуру визначають культура організації, розмір і складність відповідних бізнес-операцій, види ризику, що приймається, і суттєвість їх можливих негативних наслідків. Таким чином, в різних банках практична реалізація методів управління ризиками може відрізнятися.

Процес ризик-менеджменту в банку повинен охоплювати всі його структурні шаблі та рівні — від вищого керівництва банку (спостережної ради та правління) до рівня, на якому безпосередньо приймається ризик.

Як мінімум, до цього процесу мають бути залучені такі функціональні та структурні підрозділи банку:

- спостережна рада;
- правління банку;
- профільні комітети — кредитний комітет, комітет з управління активами та пасивами, тарифний комітет та інші комітети в межах

повноважень щодо управління ризиками, які делегуються правлінням;

- підрозділ з ризик-менеджменту;
- фронт-офіси — підрозділи з кредитування, казначейство — в межах своїх функцій прийняття на банк ризику в рамках доведених повноважень;

- бек-офіси — підрозділи, що супроводжують активні операції, в межах своїх функцій контролю дотримання встановлених вимог.

Функції всіх вищезазначених підрозділів мають бути чітко визначені та задокументовані, а банк має зробити все належне для уникнення конфлікту інтересів між ними.

Спостережна рада банку має визначити основні контури організаційної структури банку щодо управління ризиками. Для виконання цього завдання спостережна рада визначає кількість, обов'язки і повноваження комітетів спостережної ради та правління, а також порядок їх підпорядкування та підзвітності, а також забезпечує чітке відокремлення в організаційній структурі банку системи управління ризиками від системи внутрішнього нагляду. Крім того, спостережна рада має проводити перегляд та оцінку адекватності системи внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та ризик-менеджменту з метою внесення необхідних коректив.

Спостережна рада банку як орган банку, який представляє інтереси його власників, несе відповідальність за визначення стратегії роботи банку в цілому, і сфері управління ризиками зокрема. Спостережна рада затверджує стратегію управління ризиками, розглядає результати її впровадження, а також вживає заходи щодо підтримання ефективної системи управління ризиками та внутрішнього нагляду у відповідності з організаційною структурою та цілями діяльності банку.

Правління банку. Роль правління банку в процесі управління ризиками реалізується через взаємодію зі спостережною радою, а також через реалізацію функцій щодо безпосередньої організації та управління процесом ризик-менеджменту в банку.

Взаємодія правління зі спостережною радою має, як мінімум, складатися із двох частин — звітування та надання рекомендацій.

У частині звітування перед спостережною радою правління банку має надавати своєчасні, змістовні, точні і повні звіти щодо управління значними ризиками, а також інформувати членів спостережної ради про будь-які виявлені факти конфлікту інтересів.

У частині винесення рекомендацій правління банку виносить спостережній раді рекомендації щодо внесення необхідних змін та корегувань в стратегію управління ризиками та інші документи, а

також, у разі потреби, надає спостережній раді консультації та роз'яснення в частині процесів та методів управління ризиками.

Безпосередня організація процесу ризик-менеджменту. Правління банку є вищим виконавчим органом банку, який несе відповідальність за безпосередню організацію та реалізацію всіх етапів процесу ризик-менеджменту.

Для реалізації цього завдання важливо, щоб правління банку забезпечило розробку та затвердило внутрішньобанківські нормативні документи щодо управління окремими ризиками (як мінімум — всіма значними для даного банку ризиками), а також забезпечило постійну адекватність і ефективність цих документів через внесення до них відповідних змін у відповідь на зміни зовнішніх або внутрішніх факторів. Крім того, правління повинно встановити та застосовувати належні й ефективні процедури і засоби контролю за процесом управління ризиками, на які наражається банк, забезпечити здійснення моніторингу дотримання цих процедур і засобів контролю, а також забезпечити їх постійну адекватність та ефективність шляхом перегляду та внесення необхідних змін;

У процесі ризик-менеджменту правління банку може делегувати частину своїх функцій, повноважень профільним колегіальним виконавчим органам банку (комітету з управління активами та пасивами, кредитному комітету, тарифному комітету тощо). При цьому важливим, вкрай необхідним є забезпечення входження членів правління банку в усі без винятку колегіальні виконавчі органи, які у той чи інший спосіб залучені до прийняття ризику чи його контролю.

До основних завдань та функцій Комітету з управління активами та пасивами в сфері управління ризиками відносяться:

- розподіл капіталу банку та підтримка адекватної платоспроможності з урахуванням балансових, ринкових та інших ризиків;
- моніторинг та управління активами і пасивами у відповідності до коротко-, середньо- та довгострокових планів банку;
- визначення політики та інструкцій з управління ринковими ризиками та ризиком ліквідності;
- До основних завдань та функцій кредитного комітету відносяться:
  - визначення та встановлення політики, процедур, методик, стандартів та інструкцій відносно практики управління кредитним ризиком;
  - встановлення лімітів при проведенні кредитно-інвестиційної діяльності;

- визначення та встановлення політики і методик оцінки забезпечення за наданими кредитами;
- встановлення політики по роботі з «проблемними» кредитами;
- затвердження плану формування резервів та списання втрат за кредитами.

Підрозділ банку з ризик-менеджменту є підрозділом, в якому зосереджені функції управління ризиками конкретного банку. Основною вимогою до цього підрозділу є його повна незалежність (структурна та фінансова) від підрозділів банку, які приймають ризик (фронт-офісів) та підрозділів, які реєструють факт прийняття ризику та контролюють його величину (бек-офісів). Крім цього, керівник підрозділу з ризик-менеджменту повинен мати достатньо високий статус в банку задля забезпечення його незалежності від керівників інших підрозділів.

До основних функцій підрозділу з ризик-менеджменту відносяться розробка методології управління ризиками, регулярна оцінка розміру і рівня концентрації ризиків та їх відповідності затвердженим керівництвом банку обмеженням, а також ініціювання змін процедур оцінки і контролю ризиків, встановлених лімітів і лімітної політики, політики управління ризиками банку.

Функції фронт-офісів (підрозділи з кредитування, казначейство) в процесі управління ризиками полягають у проведенні банківських операцій з дотриманням встановлених рівнів толерантності до ризиків, (лімітів, обмежень).

Підрозділи бек-офісу, що супроводжують активні операції, виконують функцію безпосереднього нагляду за дотриманням встановлених лімітів.

Служба внутрішнього аудиту не бере безпосередньої участі в процесі ризик-менеджменту, її роль зводиться до оцінки адекватності систем управління ризиками потребам банку. Виходячи з цього, найголовнішим є забезпечення її незалежності від будь-яких інших виконавчих органів, які залучені до цього процесу ризик-менеджменту. Служба внутрішнього аудиту повинна здійснювати аудит процесів та процедур банку з ризик-менеджменту аналогічно аудиту будь-якої його іншої функції.

Виходячи з теоретичних розробок та світового досвіду можна сформулювати наступні пропозиції щодо побудови комплексної системи внутрішньобанківських нормативних документів щодо ризик-менеджменту.

В кожному банку повинна бути розроблена система внутрішньобанківських нормативних документів, які регламентують ризик-менеджмент в банку. При цьому важливим є забезпечення своєчас-

ної актуалізації внутрішньобанківської нормативної бази у разі зміни вимог законодавчого, регулятивного чи нормативного характеру, а також організаційної структури банку та рівня його толерантності до ризику.

До переліку основних нормативних актів щодо управління ризиками в банку мають входити:

- цілі, завдання та стратегія роботи банку щодо окремих видів ризиків;
- бізнес-плани, положення, політики, процедури;
- регламентні документи колегіальних, функціональних та територіальних підрозділів, посадові інструкції, ліміти та повноваження.

Керівники банку та його структурних підрозділів повинні чітко усвідомити і донести до всього персоналу необхідність здійснення комерційної діяльності в рамках політик, бізнес-процедур, цін і лімітів, визначених правлінням банку та відповідними профільними комітетами.

Цілі, завдання та стратегія роботи банку щодо окремих видів ризиків доцільно затверджувати рішенням спостережної ради банку. Метою стратегії є створення ефективної системи управління ризиками для виконання поточних та стратегічних цілей банку з застосуванням відповідних політик, методів та засобів управління та контролю за ризиками, що генеруються зовнішньою середою, структурою активів і пасивів та бізнес-процесами банку. Основним завданням Стратегії є забезпечення виконання бізнес-цілей, що дозволить підвищити вартість банку за рахунок вирішення наступних задач: визначення рівня толерантності банку до ризиків; розмежування функцій і відповідальності спостережної ради і правління банку, профільних комітетів і підрозділів банку в процесі управління ризиками; встановлення єдиних принципів ідентифікації і оцінки ризиків банку; встановлення ефективної системи підтримки прийняття управлінських рішень з урахуванням рівня ризиків, з якими працює банк, а також передбачення вимоги щодо дотримання встановлених політик, процедур і регламентів при проведенні банківських операцій;

- в бізнес-планах, положеннях, політиках, процедурах мають зазначатися реальні шляхи досягнення встановлених цілей і виконання передбачених процесів. Основною вимогою до цих документів є їх узгодженість між собою та стратегічними документами банку.

Положення, політики та процедури мають затверджуватися правлінням банку і регламентувати всі питання, пов'язані з процесом управління окремими видами ризиків, зокрема сферу та межі застосування цих документів, функцій та відповідальність

підрозділів, задіяних в цьому процесі, порядок надання звітності, а також детальну інформацію щодо методик, регламентів, теоретичного обґрунтування моделей оцінки ризиків та процедури перевірки їх адекватності;

- регламентні документи колегіальних, функціональних та територіальних підрозділів, посадові інструкції, ліміти та повноваження розробляються та доводяться до виконання відповідно до практики корпоративного управління у банку і забезпечують здійснення банківських операцій.

Таким чином, побудова комплексної системи ризик-менеджменту в банках є однією з основних складових створення надійних та ефективних систем управління банком, які, в свою чергу, дозволять зміцнити банківської системи України взагалі та підвищити ефективність її роботи. В зв'язку з цим, чим більш активно Національний банк України та банки проводитимуть політику щодо впровадження комплексних систем управління ризиками, тим значнішою ставатиме роль банківської системи в фінансовій системі країни.

#### Література

1. *Тичина В., Задніпровська О.* Впровадження системи управління ризиками в банку. // Вісник НБУ. — 2004. — №8. — С. 18—22.
2. *Brehmer B., Sahlin E.* Future Risks and Risk Management. — Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1994. — p. 156—157.
3. *Davis E.P.* Debt, Financial Fragility and Systemic Risk. — Oxford: Clarendon Press, 1995. p. 42—46
4. *Riehl H.* Managing Risk in the Foreign Exchange, Money and Derivatives Markets. — New York: McGraw-Hill, Inc., 1998. — p. 72—72
5. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, схвалені Постановою Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361. С. 5—15.

*Т. Г. Іванова*

Київський національний економічний університет

#### РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ БАНКУ

Одною з найважливіших складових успіху будь-якого банку є грамотна система управління, що передбачає наявність набору інструментів і достатньо організованого апарату для досягнення поставлених цілей розвитку.

Багато керівників банків задовольняються лише первинною, поточною, а отже, поверхневою інформацією, яка постфактум відображає результати щоденних операцій. До їхнього поля зору